新时代主流媒体客户端发展面临的问题及对策

本刊记者 / 陈旭管



澎湃新闻客户端常务副总编辑 李嵘

新媒体浪潮下的变与不变

四年前我们面临的一个挑战是很快来到一个移动互联网的时代，移动互联网时代最本质的特征是信息传播形式的变化，从单一的文字报道实现了声音、文字、图像的融合。从过去我们依赖书籍、报纸，但随着接收信息方式的改变，人们对两微一端有了更多的依赖。在这样的背景下我们需要做出一些改变，过去的文字报道方式如何在互联网时代进行传播，内容的整合要适应传播渠道的改变。

在传统媒体的转型与网络的融合发展中已经被业界公认的一条必走之路，需要重视两点：一是传统媒体要正确认识并坚守自己的核心优势。虽然传统媒体面对了新媒体、包括自媒体的挑战，但还要看到我们自己所积累的一些优势，包括公信力的优势是短时间内新媒体、自媒体所无法取代的。二是要有新的互联网思维。

新媒体的一个特点是：找对一个时间窗口，作出一款契合市场的产品，会在短时间内带来爆发式的增长，从而进入一个良性循环的状态。所以新媒体发展的初创期非常重要，初创期的爆发式增长对未来的发展将起到非常关键的作用。

澎湃新闻的诞生是自上而下的要求，也是自下而上的需求相结合产生的。澎拜新闻作为上海报业集团报网融合的重要改革试点，由东方早报采编团队实施运营。

最早通过微信矩阵探索内容方向，最终通过测试得出时政与思想这两部分是团队比较擅长的领域，也是用户比较喜欢的内容。所以这两部分成为澎湃新闻客户端的特色内容。而早期通过测试的公众号直接转化为澎湃新闻下的栏目。通过四年的发展，目前下载量达 1.0 亿，日活用户 900 多万。

目前国内新闻客户端的发展形成三足鼎立的特点：门户新闻、原创新闻、聚合类新闻平台三种类型。以新浪、搜狐为代表的门户网站、以今日头条为代表的聚合类新闻平台都属于商业新闻客户端，从传统媒体转型而来的新闻客户端归属为原创新闻客户端。三类新闻客户端各司其职，承担不同的功能，例如，门户类新闻平台主要是综合、细分、多元。聚合类以兴趣、算法为主要特点。原创的新闻平台更强调深度、理性、专业。

澎湃新闻客户端主要以原创新闻为特色。澎湃新闻强调做与众不同的新闻产品，无论在内容还是在技术上澎湃不断更新迭代，持续创新。首先伴随着新闻舆论场的变化，在传统意义上舆论场的形式与主流媒体的议程设置一致，主流媒体在哪里，舆论立场和方向就在哪里，随着网络的发展，改变了过去传统媒体格局下的单一舆论场，网站、自媒体、社交平台等形成了多个舆论场，在这样的背景下，传统媒体要主动设置议题打通舆论场，舆论应到能力要逐步增强。在技术层面跟随最新的前沿技术，每年进行一次大的改变与革新。以东方早报为班底，小团队运作，打造细分品牌，形成小团队打造独立生态链，大平台聚合各方信息源，通过流程再造，适应移动互联网的发展。

通过四年的发展，总体而言澎湃在融合发展方式上大胆创新，实现传统媒体团队整体建制向新媒体转型；以先进技术为支撑，以内容建设为根本，适应移动互联网的发展趋势，在网络新闻议题设置上，不断增强议题设置能力，打通不同舆论场，在重大主题宣传上取得一定成效。

媒体融合背景下中央编辑部的建设与功能

成立中央编辑部，是统筹纸媒和新媒体各发布端口形成合力的现实需要；中央编辑部发挥好“神经中枢”的作用，才能不断提升融合传播能力；中央编辑部是一个指挥、统筹、协调的组织机构，根据各端口各自特定用户的需要、生产各种产品；中央编辑部硬件设备的配置很重要，但更重要的是软实力的构建。

2014 年 12 月广州日报报业集团推出“中央编辑部”，提出“统一指挥、统一把关，滚动采集、滚动发布，多元呈现、多媒传播”的基本原则，坚持全员进入、全天候运作。中央编辑部成立前，《广州日报》纸质报纸的



广州日报报业集团大洋网总编辑　曹苏宁

时政要闻、本地新闻的编发权在夜编中心，微博、微信及 APP 的发布权在全媒体新闻中心、网站由大洋网负责。中央编辑部成立后，创建了新的指挥、协调和运行机制。

首先把新媒体编辑团队与纸媒编辑团队的核心部分相对集中在一起办公，以新的统合机制、空间整合打破原来各自为政的组织篱笆和物理篱笆。其次建立中央编辑部编前会制度。纸媒编辑团队、各新媒体编辑团队和采访、摄影、视频、设计、技术、运营团队的负责人一起开编前会，各个团队间直接对接。实现联合策划、互通人力、共享产品、同办活动，逐步从相加向相融转变。

中央编辑部被看做是传统媒体在内容生产流程上的重大变革，组织变革。体制变革是走向融合的上层设计，技术、产品、运营等因子注入后，融合便有了催化剂。《广州日报》中央编辑部的前端是纸媒团队、官微团队、客户端及网站团队，后端由珠三角中心、摄影部、机动部、体育中心、专版中心等组成，核心为新媒体运营部、视觉设计部、新媒体技术部、音视频部构成。各个平台、端口根据自己不同用户定位提供各具特色的内容产品。

《广州日报》的中央编辑部建设更多是在软实力的探索上，包括组织架构、考核机制、教育培训、队伍转型、机制改革等，这其中最重要的是观念的转变。首先稿件要首发在新媒体，其次内容不是发布即可，而是要跟踪到传播层面，通过各种方式将内容传达到用户，探索内容的传播层面。在机制层面推动全员转型最重要的举措是建立和不断调整新媒体的激励机制。新媒体考核要充分考虑各平台的特性，分别制定相应的考核制度，并细化到不同岗位，按专业特点设计薪酬待遇。

主流媒体的融合发展，大多从建立中央编辑部开始，但并非止步于此。

从“新湖南”看新媒体变现的实操与思考

2001 年湖南日报社走进互联网时代，2015 年新湖南客户端上线。“新湖南”定位为移动的新闻资讯平台、移动的政务平台、移动的生活平台，目标用户是抓关键的少数和广大的多数，主要以湖南用户为核心。

首先，在渠道为王、技术为王的声音中，我们也要看到优质的内容是王道，自带流量的内容可以实现变现。深度的原创内容是新湖南的核心特色。其次，可视化呈现是当下的风口，其形式包含 VR/H5/ 短视频等等。竖屏时代的到来，短视频的用户规模不断扩大，过去电视常用的以全景画面开始的叙事模式在社交平台上不再有效，取而代之的是以更具有冲击力的镜头，必要时辅助文字说明。同时互动化传播的内容也是自带流量的内容，其互动化不仅包括技术上的互动也包括与用户的互动。互动性是新媒体的关键特征，它让消费者变成了内容生产者，需要内容与用户同频共振，而评论与分享是两种最重要的交互方式。

在内容变现的路径上，湖南日报与多数主流资讯平台达成版权合作，在版权合作中将报网端内容资源整合后，统一对外授权。其次新上线的新湖南客户端的用户总数与活跃度直接带来了广告收益。最后，在政务服务上的变现“新湖南云”以新湖南客户端为母平台，整合全省的各厅局、区县、高校、企业，为其在新湖南 APP 上开设专属频道，同步生成“新系列”的自有 APP，共建共享新闻稿库，为入驻单位提供平台服务、内容服务、技术服务、舆情服务及新媒体培训等等。



湖南日报报业集团新媒体中心编委、编辑部主任　张权